

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KALINE RENATA MOTA BUENO

ANÁLISE DO MODELO DE LIDERANÇA CRIATIVA E O DESEMPENHO DE
EQUIPES CRIATIVAS: UM ESTUDO DE CASO COM UMA EQUIPE DE GESTÃO
DE PESSOAS

CURITIBA
2016

KALINE RENATA MOTA BUENO

ANÁLISE DO MODELO DE LIDERANÇA CRIATIVA E O DESEMPENHO DE
EQUIPES CRIATIVAS: UM ESTUDO DE CASO COM UMA EQUIPE DE GESTÃO
DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Talentos, Área de Concentração Humanas, da Universidade Federal do Paraná CEPPAD, como requisito parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira

CURITIBA
2016

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as estruturas de liderança na perspectiva de uma equipe de gestão de pessoas e o desempenho percebido. Para alcançar tal objetivo, o modelo teórico utilizado foi o de Liderança Criativa criado por Rickards et al. (2001, Apud Gimenez e Inácio Junior, 2004). Foi empregado um estudo de caso em uma equipe de gestão de pessoas de um hospital de médio porte de Curitiba/PR. Fazem parte da equipe quatro pessoas que compõem o setor de Recursos Humanos da empresa, sendo todas mulheres com idade entre 26 e 33 anos e que trabalham juntas há dois anos. O caso por conveniência e acessibilidade. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: a) instrumentos de pesquisa denominado TFI (Team Factors Inventory) decorrente do Modelo de Liderança Criativa e entrevista semiestruturada. Como resultados, pode-se afirmar que a equipe de trabalho pode ser classificada como sendo Equipe dos Sonhos, embora tenha apresentado índices baixos nos fatores de Liderança Transformacional e Liderança Transacional. Contudo, em uma análise mais acurada, por meio das entrevistas foi possível verificar limitações na atuação das estruturas benígnas. Essas estruturas, segundo o Modelo de Liderança Criativa., são responsáveis pela superação das barreiras e permitem um desempenho superior da equipe (CAETANO JUNIOR, 2008). Concluiu-se que apesar da autoavaliação positiva por parte da equipe, há uma grande necessidade de promoção das estruturas benígnas previstas no MLC. A discrepância das médias de Liderança Transacional e Liderança Transformacional em relação às demais possibilitou sugerir que há uma relação de confiança mútua da equipe independente da atuação do líder; e que pode haver uma melhora nos fatores motivacionais dos colaboradores com introdução das estruturas benígnas.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Criativa. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the leadership structures in the context of a personnel management team. In order to achieve this goal, it was used Creative Leadership Model created by Rickards et al. (2001 Apud Gimenez and Inacio Junior, 2004). As a methodological procedure, it was used a case study on a personnel management team of a medium-sized hospital in Curitiba / PR. In this team are four people who work at Human Resources Department of the company, and all women aged between 26 and 33 years and working together for two years. The case was choosing for its convenience and accessibility. The data collection techniques used were: a) research instruments called TFI (Team Factors Inventory) arising from Creative Leadership Model and semi structured interviews. As a result, it can be said that the working group can be classified as Dream Team, although it had low rates on factors of Transformational Leadership and Transactional Leadership. However, in a more accurate analysis, through interviews it was possible to verify the performance limitations of the benign structures as proposed by the model used. These structures, according to the model of Creative Leadership, are responsible for overcoming barriers and allow a superior team performance (CAETANO JUNIOR, 2008). It was concluded that despite the positive self-assessment by the team, it appears to need to promote benign structures provided for in MLC. The discrepancy of the average Transactional Leadership and Transformational Leadership in relation to other possible suggest that there is a relationship of mutual trust independent team leader role; and that there may be an improvement in the motivational factors of employees with introduction of benign structures.

Key-words: Leadership. Creative Leadership. Human Resources.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
3. METODOLOGIA	16
4. RESULTADOS	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista	31
APÊNDICE 2: Relatório <i>Copy Spider</i>	32
ANEXO 1: Versão em Português do TFI.....	33

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da história o trabalho vem assumindo múltiplos e diferentes formatos, em virtude das transformações socioeconômicas da sociedade. O mundo do trabalho está cada vez mais competitivo e marcado por novas formas de organização, nas quais as habilidades intelectuais e competências dos empregados são cada vez mais valorizadas (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

Nesse contexto, a figura do líder ocupa uma posição de destaque, em virtude da relevância do seu papel nas empresas, de acordo com Soares e Silva (2013) sua importância é vital para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

Diversas teorias foram desenvolvidas com o intuito de explicar o fenômeno de liderança, inicialmente os estudos focavam em aspectos do líder, atribuindo a ele um perfil, buscando caracterizar seu comportamento de acordo com as variáveis situacionais a qual estava exposto.

No decorrer do tempo os estudos passaram a considerar a liderança como um processo de construção social, ou seja, a liderança deixou de ser considerada como um atributo do líder, e passou a ser vista como um fenômeno, no qual os diferentes aspectos situacionais, psicossociais e relacionais que o influenciam passam a ser considerados.

Tendo em vista a necessidade das empresas em possuir colaboradores motivados e engajados com os objetivos organizacionais, considerando a importância do líder nesse processo, o presente trabalho faz uma revisão das principais teorias de liderança e motivação, proporcionando um maior entendimento e assim a escolha de um modelo teórico de liderança que possa embasar o estudo.

No presente artigo pretende-se analisar as estruturas de liderança na perspectiva de uma equipe de gestão de pessoas e o desempenho percebido

2. REVISÃO DE LITERATURA

O fenômeno da liderança vem sendo estudado por diversos autores que não chegaram ainda, a uma concepção universal sobre o tema, além das teorias de liderança, diversos são os conceitos e definições aplicados a este tema.

Cruz (2012) afirma que o termo liderança passou por uma mudança significativa, pois implicava em poder e autoridade, ao passo que agora é exercida com consentimento e colaboração dos liderados.

Para Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013) as diferentes definições destacam o fato que, a liderança esta relacionada à questão da influencia exercida intencionalmente pelo líder em seus subordinados, em determinadas situações.

Soares e Silva (2013) em consentimento, afirmam que a liderança é definida pela influência exercida sobre uma ou mais pessoas em prol dos objetivos organizacionais. Lopes e Garcia Junior (2015) definem a liderança como um processo de influência dos indivíduos, que propicia a movimentação de um grupo para a realização de metas, ou seja, o líder deve inspirar sua equipe a seguir suas ideias. Cruz (2012) corrobora com a definição de Lopes e Garcia Junior (2015), e afirma que o líder atual procura desenvolver sua equipe em busca dos resultados e consequente sucesso da empresa.

Com relação as teorias de liderança, é possível afirmar que diferentes estudos investigaram a liderança e desenvolveram modelos teóricos buscando explicar esse fenômeno. As teorias de liderança se diferenciam basicamente por serem focadas no indivíduo, atribuindo determinadas características e classificando comportamentos dos líderes, ou por considerarem a liderança como um processo.

De acordo com Rodrigues et al. (2013) as teorias processuais, como o próprio nome diz, se preocupam com os processos de liderança, ou seja, com os modos pelos quais as relações entre líderes e subordinados se desenvolvem.

Para Chiavenato (1999 apud Soares e Silva, 2013, p. 3) a Teoria da Contingência mostra que não existe uma única forma de gerir uma empresa, as

organizações se ajustam conforme as condições do ambiente. Essas teorias buscam identificar como fatores situacionais influenciam a liderança, como o grau de estrutura da tarefa, poder da posição do líder, relação com o subordinado, clareza dos papéis, maturidade e aceitação da equipe (SOARES; SILVA 2013).

Segundo Soares e Silva (2013) três estilos de liderança são mais estudados e citados pelos autores, liderança autocrática, democrática e liberal.

No estilo autocrático o líder é dominador, tem postura mais rígida e se distancia da equipe, não aceita sugestões. Já no estilo democrático o líder valoriza e se aproxima da equipe, orienta, interage e ouve opiniões. O líder liberal, também chamado de *laissez faire*, tem uma participação limitada, e muitas vezes ausente, não fornece apoio e sua equipe toma todas as decisões (SOARES; SILVA, 2013).

Lopes e Garcia Junior (2015) apresentam um estudo realizado na Universidade Harvard, no qual a liderança é classificada em dois grupos: orientados para tarefa e sociemocional. No primeiro tipo os líderes são preocupados com resultados imediatos, monitorando os subordinados, não permitindo o desvio do foco. Rodrigues et al. (2013) afirma que no segundo tipo, os líderes dão muito mais ênfase as pessoas do que ao trabalho, se preocupam muito com o lado humano dos subordinados, buscando compreender cada membro do grupo.

Lopes e Garcia Junior (2015) concluem que a preocupação com pessoas e com as tarefas são aspectos complementares, que um líder eficaz deve unir esses aspectos em busca de resultados e de um maior comprometimento das pessoas. Maxwell (2008) compartilha da mesma concepção ao afirmar que, os melhores líderes potencializam os liderados, não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal, pois o crescimento das pessoas gera crescimento da organização.

Rodrigues et al. (2013) apresenta como uma das principais teorias processuais a da liderança transformacional, introduzida por Burns em 1978 e aprofundada por Bass em 1985. O modelo de liderança transacional classifica o fenômeno de liderança em dois tipos diferentes: liderança transformacional e liderança transacional.

A liderança transformacional concentra os esforços para levar os liderados a obterem maior motivação, satisfação e senso de realização. O líder transformacional tem uma visão de longo prazo e procura capacitar seus subordinados em busca de melhores resultados (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

A liderança transacional é uma relação de reciprocidade entre líderes e liderados. Os líderes esclarecem metas e objetivos, organizam as tarefas e oferecem recompensas. A diferença entre os dois tipos de liderança, é que o poder no primeiro modelo vem da compreensão e da confiança, enquanto que no segundo, é da posição hierárquica (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

Gallon e Ensslin (2008) em seu trabalho, trazem o conceito do modelo de liderança criativa, que é considerado pelos autores fundamental para alavancar o desempenho de equipes de trabalho, pois a presença de um líder criativo, pode aumentar a performance fundamentalmente pela capacidade de promover a gestão do conhecimento organizacional. O modelo de liderança criativa estuda o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe. Esse modelo busca a exploração de processos que contribuem para o alto desempenho de equipes envolvidas com atividades inovadoras (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Gimenez e Inacio Junior (2004) consideram que a Liderança Criativa é o processo elementar que muda o comportamento criativo da equipe, por meio da introdução de estruturas benignas. As estruturas benignas enfatizam a cooperação e a mutualidade, ampliam as atividades individuais e grupais sob as diversas contingências do grupo e são representadas por sete fatores: plataforma de entendimento; visão compartilhada; clima; resiliência; ideias próprias; ativação em rede e aprendizado vindo da experiência (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

O fator criatividade não é visto como um diferencial apenas do líder, ele atua como um facilitador implementando sistemas de resolução de problemas de modo criativo, para que líder e equipe alcancem níveis de inovação e criatividade nas organizações (GALLON; ENSSLIN, 2008).

Dentre as diversas atribuições do líder nas organizações, Soares e Silva (2013) acredita que a motivação de seus liderados é a mais árdua delas, pois não

basta influenciar as pessoas para obter resultados, é necessário motivá-las para que façam o que tem que ser feito.

Pellizzaro e Mello (2011) destacam o quanto a motivação e liderança são importantes no ambiente organizacional. A motivação dos colaboradores passou a ser vista como uma das responsabilidades do líder após a revolução industrial, com o objetivo de fazer o trabalhador sentir-se útil, importante e parte de um grupo social, melhorando cada vez mais seu rendimento (SOARES; SILVA, 2013).

Motivação é definida por Robbins (2002) como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) complementa ao afirmar que a palavra motivação assumiu o significado de tudo aquilo que pode fazer mover.

Existem diversas teorias que buscam explicar a motivação dentro da complexidade do comportamento humano. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) considera que as pesquisas sobre motivação passaram a utilizar diversos critérios de mensuração, procurando relacionar esse conceito com tantos outros que poderiam dar conta de tal complexidade e que permitissem a ampliação da compreensão da conduta humana.

Pellizzaro e Mello (2011) acredita que o ser humano não se motiva só por meio de bens financeiros, mas necessita da autorrealização pessoal no seu trabalho. Enfatiza ainda, que todo indivíduo possui necessidades, que são divididas em fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

Robbins (2002) apresenta a teoria das necessidades de McClelland que enfoca três necessidades: realização, poder e associação.

Necessidade de realização: é a busca pela excelência, de lutar pelo sucesso e se realizar em relação a determinados padrões.

Necessidade de poder: é a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente.

Necessidade de associação: é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

As três necessidades são importantes e ajudam a fenômeno motivacional, pois é a partir delas que o comportamento do indivíduo é conduzido, elas proporcionam a motivação para execução de alguma ação, objetivo ou atividade, e o (ROBBINS, 2002).

Já a teoria da fixação de objetivos sugere que os propósitos do indivíduo que orientam suas ações, que lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Objetivos específicos melhoram o desempenho, se comparados a objetivos genéricos. Objetivos difíceis, quando aceitos, e feedback constante conduzem a melhores desempenhos (ROBBINS, 2002).

Em contrapartida, a teoria do reforço defende que o comportamento do indivíduo é condicionado aos reforços que ele recebe do ambiente, desta forma, desvalorizam eventos cognitivos internos. Como não leva em conta fatores que dão início ao comportamento, não é uma teoria sobre motivação, mas é frequentemente discutida quando se fala em motivação, porque analisa os fatores que controlam e mantem o comportamento do sujeito (ROBBINS, 2002).

A teoria da equidade alega que a motivação dos trabalhadores é influenciada pela equivalência de resultados obtidos em comparação aos demais referenciais. Os indivíduos comparam as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) de seu trabalho com o dos outros. O sentimento de justiça ou injustiça resultante desta análise, que determinará o grau de motivação do colaborador (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) coloca que atualmente a teoria motivacional mais aceita é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará um resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

A essência da teoria da expectativa é a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e entre recompensa e alcance das metas pessoais. É um modelo contingente, sendo assim, reconhece que não existe um princípio único que explique a motivação de todas as pessoas. Contudo, o fato de compreender

quais necessidades o sujeito busca satisfazer, não significa necessariamente que ele deva ter um alto desempenho para satisfazê-la (ROBBINS, 2002).

Spector (2002 apud SOARES e SILVA, 2013, p. 7) diz que a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamento.

De acordo com Todorov e Moreira (2005) o comportamento humano é extremamente complexo, e um grande erro da ciência, especialmente da psicologia, é tentar explicar toda essa complexidade, quando o mais adequado seria tentar descrever sob quais circunstâncias tais comportamentos ocorrem.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos ressalta a necessidade de compreender cada uma das teorias motivacionais, como abordagens parciais que podem ser úteis na motivação dos empregados de modos variados e circunstanciais, e não assumir uma ou outra, como modelo universal explicativo do comportamento humano em qualquer circunstância.

Pellizzaro e Mello (2011) constata que motivação e liderança são interdependentes, pois os líderes necessitam motivar o capital intelectual das pessoas para receber retorno em relação ao desenvolvimento dos trabalhos.

Para Cruz (2012) motivação e liderança são diferentes conceitualmente, mas andam juntas, pois um líder precisa ter motivação para influenciar sua equipe.

Líderes eficientes buscam motivar seus colaboradores, visando maior produtividade e maior participação no crescimento da organização (LOPES; GARCIA JUNIOR, 2015).

Lopes e Garcia Junior (2015) constata que a motivação depende muito da própria pessoa, no entanto, o líder é essencial nesse processo, pois tem o papel estar próximo da equipe, incentivar, ajudar e buscar sempre o comprometimento e dedicação de cada um.

Buscando a compreensão dos fatores liderança e motivação, e como essa relação é estabelecida no ambiente organizacional, fez-se necessário à escolha de um modelo teórico, que pudesse nortear o desenvolvimento do trabalho e estruturação da pesquisa.

Sustentada por uma visão contemporânea que considera a evolução das teorias, e com base na revisão literária do presente trabalho, foi escolhido um modelo teórico mais recente, e que nos fornece elementos de análise do processo de liderança, possibilitando a correlação com os fenômenos motivacionais da equipe de trabalho.

Esse modelo, chamado de Modelo de Liderança Criativa teve seus primeiros estudos publicados na Inglaterra em 1999, por Rickards e Morger, e poucas foram às pesquisas brasileiras que se dedicaram a este tema até o momento.

Liderança Criativa é o processo fundamental que muda o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, mediante a introdução de estruturas benignas que enfatizam a cooperação e a mutualidade da equipe (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Para embasamento dessa construção teórica foi utilizado o modelo de desenvolvimento de equipes de Tuckman (1965, apud Gimenez e Inacio Junior 2004, p. 141), que aborda as etapas que constituem a formação de uma equipe, sendo elas: formação, turbulência, normatização, desempenho e finalização.

Além dessas cinco etapas, no MLC foram incluídas mais duas barreiras – uma fraca de comportamento e outra forte de desempenho – no processo de formação e desempenho das equipes, que as impedem de constituírem-se, primeiramente e, posteriormente, de desempenharem resultados superiores (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Com relação aos estudos brasileiros que se propuseram a pesquisar sobre o modelo de Liderança Criativa, abordaremos inicialmente o primeiro que foi publicado. Sendo este, a pesquisa de Gimenez e Inacio Junior (2002), que foi estruturada visando identificar a associação entre os índices de potencial empreendedor e de liderança criativa, dos proprietários-gerentes de micro e pequenas empresas do estado do Paraná, e também a relação com as variáveis sexo, idade e grau de instrução. Para tal aplicou a versão em português dos instrumentos *Carland Entrepreneurship* (CEI) e *Team Factors Inventory* (TFI) em uma amostra de 38 empresas.

Os resultados indicaram existir uma associação positiva entre Potencial Empreendedor e Liderança Criativa, corroborando com a revisão de literatura apresentada por eles, na qual foi vista uma aproximação destes dois campos de estudo pelas semelhanças que possuem com relação às características de atitude e comportamento entre pessoas criativas e empreendedoras. Também foi percebida uma associação positiva e significativa desses fatores com o grau de instrução, nada significativo relacionado à idade, e com relação ao gênero não foi possível avaliar, visto que a amostra foi predominantemente masculina (INACIO JUNIOR, 2002).

Em referência ao instrumento utilizado, o TFI, Gimenez e Inacio Junior (2004) desenvolveram seu segundo estudo baseado no modelo de Liderança Criativa, neste, se dedicaram a verificar a confiabilidade e validade da versão em português desse instrumento. Realizaram uma pesquisa com empresas no estado do Paraná com 114 respondentes e concluíram que a versão traduzida do TFI alcançou bons níveis de validade, devido aos altos índices de consistência interna, superiores aos padrões minimamente aceitáveis.

Contudo, os autores propõe a realização de outros estudos de análises do TFI com uma população maior e mais diversificada (GIMENEZ, INACIO JUNIOR; 2004).

Assim como Inacio Junior (2002) os pesquisadores Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) buscaram verificar a associação entre potencial empreendedor e liderança criativa, utilizando os instrumentos CEI e TFI em organizações do comércio varejista de materiais de construção de Curitiba-PR.

O diferencial da pesquisa apresentada por esses autores é que ela foi realizada com dirigentes e funcionários, proporcionando a investigação de diferentes perspectivas, propiciando resultados mais fidedignos e condizentes com a realidade.

As conclusões da pesquisa de Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) consentem com as de Gimenez e Inacio Junior (2002), os índices de potencial empreendedor e liderança criativa são relacionados, não são influenciados pelo gênero, mas podem ser suscetíveis ao grau de instrução. Para os índices de liderança criativa a variável idade não interfere de forma significativa.

Uma nova pesquisa brasileira foi publicada em 2008, pelos autores Gallon e Ensslin, por meio do qual os eles buscaram analisar o potencial de liderança criativa em empresas catarinenses de base tecnológicas. A pesquisa foi realizada utilizando o instrumento *Team Factory Iventory* (TFI) e composto por uma amostra de nove proprietários e/ou gestores das empresas.

Em sua pesquisa Gallon e Ensslin (2008) observaram que a média da variável de Liderança Transformacional superou a da Liderança Transacional e que todos os gestores tiveram elevada concordância com as questões do instrumento TFI, levando os autores a concluírem que houve uma tendência dos respondentes em superestimar suas equipes de trabalho, podendo não representar a maioria das opiniões sobre a equipe.

Carvalho e Muzzio (2015) buscaram analisar a liderança exercida por gestores da economia criativa, procurando conhecer a atuação deles diante dos fatores da liderança criativa. Realizaram um estudo de casos múltiplos na cidade de Recife-PE, por meio de entrevistas pessoais semiestruturadas com três gestores.

Os pesquisadores concluíram que os gestores da economia criativa ainda não exercem uma liderança criativa em sua plenitude. Dentre os entrevistados, apenas um apresenta os comportamentos esperados de um líder criativo, e nos outros dois casos são observados apenas alguns aspectos que caracterizam uma liderança criativa (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

Nenhum dos estudos brasileiros encontrados e citados neste trabalho se dedicou a relacionar os aspectos do modelo de Liderança Criativa com a motivação das equipes de trabalho.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, seu objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas utilizando-se de procedimentos científicos (GIL, 1999).

Com o intuito de investigar o problema proposto no presente trabalho utiliza-se a abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa apresentada é do tipo descritiva, realizada por meio de um estudo de caso para analisar as estruturas de liderança na perspectiva de uma equipe de gestão de pessoas e o desempenho percebido.

Segundo Godoy (1995) um estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. O autor afirma ainda, que o propósito fundamental é analisar intensivamente uma dada unidade social, com um enfoque exploratório e descritivo.

Os sujeitos desta pesquisa foram escolhidos intencionalmente pelo pesquisador, pois participam de uma equipe de trabalho e podem fornecer informações relevantes e pertinentes ao tema de pesquisa.

A equipe de trabalho é formada por quatro pessoas, do sexo feminino, com idade entre 26 e 33 anos, que trabalham juntas há dois anos no setor de Recursos Humanos de um hospital particular, de médio porte na cidade de Curitiba.

Para coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos, entrevista semiestruturada (APÊNDICE 1) e o questionário TFI (ANEXO 1), visando o complemento de dados e melhor qualidade das informações coletadas.

O TFI é um instrumento componente do modelo de Liderança Criativa proposto por Rickards et al (2001, apud Gimenez e Junior 2004, p. 143), com ele é possível verificar as estruturas benígnas que um líder deve proporcionar à equipe para que ela tenha uma melhor performance.

O instrumento consiste em um conjunto de 37 questões em uma escala de cinco pontos (discorda totalmente ... concorda totalmente), cada conjunto contém três itens, que compreende os sete fatores de equipe criativas. Todas as questões foram expressas positivamente, e a primeira questão tem como objetivo focar a atenção do respondente.

QUADRO 1 – OS CRITÉRIOS QUE COMPÕEM O TFI

Fatores	Principais características
Plataforma de Entendimento	Entendimento e respeito entre os membros da equipe. A equipe compartilha conhecimento crenças e convicções.
Visão Compartilhada	Senso de propósito e responsabilidades são compartilhados e sustentam o progresso da equipe.
Clima	Confiança e estímulo à criatividade no trabalho.
Ideias Próprias	Criação de novas ideias que são sustentadas pelo grupo e envolvem o comprometimento de toda a equipe.
Resiliência	Equipe flexível com frustrações e obstáculos.
Ativação em rede	Busca de recursos externos para resolução de problemas da equipe.
Aprendizado vindo da Experiência	Aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo crescimento, mudança, adaptação e resolução criativa dos problemas.

Fonte: adaptado de GIMENEZ E INACIO JUNIOR (2004).

A entrevista semiestruturada que compõe os instrumentos de coleta consiste na confecção de um roteiro com as principais perguntas sobre um assunto, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas as entrevistas. Para Mazini (2012), esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, além de as respostas não estarem condicionadas a alternativas pré-definidas.

Triviños (1987, apud Manzini 2012) complementa que a entrevista semiestruturada favorece a descrição dos fenômenos sociais, sua explicação e

compreensão de sua totalidade, e também mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Os resultados dos questionários serão analisados por meio de estatística descritiva, que de acordo com Ferreira (2005) é uma forma de análise estatística que tem como objetivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população, pode incluir: verificação da representatividade ou da falta de dados, compilação de dados em tabelas, gráficos e outros, mas sem tirar quaisquer conclusões ou inferências sobre um grupo maior.

Já os resultados das entrevistas serão analisados por meio de análise de conteúdo. O método de análise de conteúdo constitui-se de um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos.

Campos (2004) coloca que análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de uma maneira objetiva e sistemática, mas que também deve considerar a interpretação da semântica das palavras para o desenvolvimento do método.

4. RESULTADOS

A maioria das equipes de trabalho enfrenta diversas barreiras no seu processo de formação, além de fatores internos devemos considerar também os fatores externos que podem influenciar bastante a dinâmica e funcionamento da equipe. No grupo pesquisado foi possível perceber esse impacto oriundo de elemento externo, neste caso, a troca recorrente do líder da área pela Diretoria da empresa. No relato de três pessoas essa questão é evidenciada:

“Eu acho que a equipe tem boa aceitação à mudança, tanto que em dois anos foram três gestões diferentes e três ritmos totalmente diferentes de trabalho...”

Outra respondente apresenta a mesma ideia sobre a aceitação da equipe a mudanças:

“Acho nossa equipe tranquila para mudanças, no período que estou aqui já estou na terceira gestão, na última mudança achei que o pessoal ficou bem agitado, mas conseguiu manter o foco...”

O terceiro relato apresenta uma percepção diferente da equipe, mas o mesmo elemento com relação à troca de liderança:

“... acho que quando há uma mudança gritante é mais complicado, na mudança de gestão, por exemplo, a equipe ficou desesperada, eu estava tranquila até, mas daí você acaba ficando pilhada.”

A mudança do líder é derivada de um fator externo que altera todo o funcionamento do grupo, e essa mudança recorrente impede que a equipe

ultrapasse a barreira fraca de comportamento, pois o grupo não consegue chegar à etapa de normatização, até mesmo por uma questão de falta de tempo para isso.

O MLC afirma que um dos diferenciais de equipes criativas, é a superação de duas barreiras na sua formação. Estas barreiras resumem uma série de empecilhos nos processos de liderança criativa, que faz com que essas equipes apresentem apenas os resultados padrões ou esperados.

A primeira barreira representa as forças interpessoais e intrapessoais que deverão ser superadas até o estágio de normatização, mostra-se presente em grupos que não conseguem superar a etapa de formação e turbulência (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004). É considerada uma barreira fraca, pois a maior parte das equipes criativas estudadas por R&M (2000) conseguem superá-la (CAETANO JUNIOR, 2002).

A segunda barreira é considerada pelo MLC uma barreira difícil de ser superada, em virtude da raridade de performances criativas notáveis (CAETANO JUNIOR, 2002). Essa barreira indica a capacidade de criatividade e inovação que o grupo atingiu e avaliar esse desempenho criativo depende da cultura organizacional do contexto onde a equipe está inserida (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2002).

As tabelas a seguir demonstram a média geral das respostas obtidas na pesquisa pelo questionário TFI. As médias apresentadas em ambas as tabelas foram agrupadas das três afirmativas correspondentes na folha de respostas, tanto para as variáveis quanto para os fatores.

TABELA 1 - MÉDIA GERA OBTIDA DOS SETE FATORES

Fatores	Média
Plataforma de Entendimento (PE)	3,8
Visão Compartilhada (VC)	3
Clima (CL)	3,7
Resiliência (RE)	3,7
Ideias Próprias (IP)	3,7
Ativação em Rede (AR)	3,4
Aprendizado Vindo da Experiência (AE)	3,2

FONTE: a autora (2016)

TABELA 2 – MÉDIA GERAL OBTIDA DAS CINCO VARIÁVEIS

Variáveis	Média
Liderança Transformacional (LTF)	1,58
Liderança Transacional (LTS)	1,83
Criatividade (CR)	3,2
Produtividade (PR)	3,7
Gerenciamento do Conhecimento (GC)	3,1

FONTE: a autora (2016)

As tabelas 1 e 2 demonstram uma coesão dos respondentes na avaliação de cada um dos fatores e das variáveis, pois a variação das médias é baixa, exceto para os índices que avaliam Liderança Transformacional e Liderança Transacional.

Embora haja uma grande diferença nas médias de Liderança Transformacional e Liderança Transacional em relação as demais, a média geral obtida pela aplicação do TFI é 3,15 e com essa média, de acordo o MLC a equipe é classificada como Equipe dos Sonhos.

Rickards e Moger (2000 apud ESSLIN, 2008, p. 27) ao estruturar seu modelo teórico nos permitiu classificar as equipes de trabalho de acordo com a pontuação obtida no TFI. As equipes são classificadas nas seguintes categorias: Equipes vindas do inferno (1,00 – 1,87); Equipes padrão (1,88 – 3,10) e Equipes dos sonhos (3,11 – 5,00).

Segundo o MLC Equipe dos Sonhos são poucas em número, mas demonstram manter excelente performance, diferente de Equipes Padrão que são maiores em número e que mantém uma performance dentro da expectativa, já a outra classificação que é denominada como Equipes Vindas do Inferno, que são poucas em número e não conseguem atingir performance razoável. (CAETANO JUNIOR, 2008).

Os resultados obtidos nesse estudo corroboram com as pesquisas desenvolvidas por Ferreira (2005), Gimenez e Inacio Junior (2002), e Gallon e Esslin (2008) que obtiveram índices acima de 90% de equipes consideradas como Equipe dos Sonhos.

Contudo, em uma análise mais acurada, por meio das entrevistas foi possível verificar limitações na atuação das estruturas benignas. Essas estruturas, segundo o

MLC, são responsáveis pela superação das barreiras e permitem um desempenho superior da equipe (CAETANO JUNIOR, 2008).

Plataforma de Entendimento: refere-se a um conjunto de conhecimentos e pressupostos comuns ao grupo, de onde partirão novas ideias. Esse fator propicia aos membros da equipe o compartilhamento de crenças e valores, os membros se entendem e respeitam os pontos de vistas uns dos outros (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

É uma equipe que trabalha junto há algum tempo e isso favorece o desenvolvimento da plataforma de entendimento, porém ao inserir ou alterar constantemente um membro da equipe, neste caso, o líder, torna-se mais difícil atingir este fator em sua plenitude.

Visão Compartilhada: de acordo com Caetano Junior (2002) quando a equipe acessa e examina a plataforma de entendimento há a sugestão de perspectivas individuais e a soma das perspectivas dominantes cria uma visão compartilhada. Os membros da equipe compartilham um senso de proposito e responsabilidade que motivam e sustentam o progresso da equipe (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Para que a equipe tenha uma visão compartilhada é necessário, primeiramente, que tenham uma plataforma de entendimento bem consolidada, e novamente retornamos a questão da rotatividade do líder, que impede o sucesso e desse fator e consequentemente da Visão Compartilhada.

Clima: no MLC o fator clima não é somente um clima propício para o desenvolvimento das atividades da equipe de trabalho, mas principalmente para o incentivo à criatividade e inovação (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Na equipe pesquisada foram mencionados diversos comportamentos que afetam negativamente o clima, não contribuem para a formação de um ambiente de trabalho agradável e assim prejudicam o desenvolvimento de um clima propício à criatividade e inovação como é previsto no MLC.

Resiliência: esse fator está presente quando os membros da equipe são flexíveis às barreiras e às frustrações que podem surgir. O líder enfatiza o princípio de lidar com

desapontamentos e procurar novas perspectivas para superar as dificuldades (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Por meio das entrevistas realizadas ficou evidente a carência que a equipe possui nesse fator. Há uma ausência no papel do líder como é referido no modelo, gerando frustração, insegurança e sensação de desamparo na equipe. Dificultando assim, que os membros consigam desenvolver aspectos internos que propiciem o aprimoramento desse fator.

Ideias Próprias: o MLC prevê que em equipes com elevada performance criativa, esforços são feitos para criar comprometimento com as ideias. O trabalho é visto como desafiador e estimulante, o líder encoraja sua equipe para desenvolvimento de ideias criativas e exequíveis pela equipe de trabalho (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Esse fator é presente na equipe pesquisada, pois é comum que as ideias sejam compartilhadas e executadas com o comprometimento de toda a equipe, como a proposta de um novo formulário, uma ferramenta de trabalho diferenciada. Os componentes da equipe possuem um grau de autonomia e engajamento que propicia o sucesso desse fator.

Ativação em Rede: quando é preciso os membros da equipe procuram obter externamente os recursos necessários para o cumprimento de seus objetivos, possuem contatos importantes para troca de informações, auxílio técnico e fornecimento de recursos importantes (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Nesse fator a equipe está abaixo do esperado, dificilmente ou quase nunca utilizam recursos externos, e possuem uma restrita rede de contatos. Nenhuma das entrevistadas se lembrou de alguma situação que tivesse utilizado um recursos/contato que não fosse da empresa.

Aprendizado Vindo da Experiência: os membros da equipe estão preocupados em fazer com que toda a equipe possa aprender com as experiências de todos, as intervenções do líder são favoráveis como um meio para se obter o aprendizado através da experiência (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Embora no relato das entrevistadas as intervenções do líder não sejam favoráveis como é previsto no MLC, normalmente os erros refletem em mais membros da equipe e costumam ser compartilhados na busca de soluções, permitindo que o aprendizado seja absorvido por mais componentes.

A tabela 2 mostra a pontuação média relacionada às cinco variáveis de liderança criativa que compõem o TFI. Verifica-se que entre elas, a que apresenta maior pontuação média é a produtividade, que indica o desempenho e capacidade produtiva da equipe.

O gerenciamento do conhecimento e criatividade apresentaram médias muito próximas. Caetano Junior (2002) afirma que um líder criativo é capaz de promover a gestão conhecimento organizacional, e para o MLC a criatividade não aparece apenas como um atributo do líder, mas como um objetivo a ser alcançado por ele e por toda a equipe de trabalho.

Não foram identificados condições ou fatores propícios ao estímulo da criatividade na equipe pesquisada. Não há elementos que favoreçam inovações, novas formas de trabalho, *insights* ou qualquer outro aspecto que vise promover os níveis de criatividade. Desta forma, a criatividade parece um objetivo distante de ser alcançado pelo grupo conforme é proposto no MLC.

Nas médias do TFI relacionadas ao estilo de liderança observou-se a menor pontuação. São dois estilos diferentes de liderança e que embasam a teoria do MLC.

A liderança transformacional busca obter maior motivação dos membros da equipe, satisfação e senso de realização. O líder transformacional tem uma visão de longo prazo e procura capacitar e inspirar seus subordinados (CAETANO JUNIOR, 2002).

Já a liderança transacional é uma relação de troca entre o líder e seus liderados. Os líderes esclarecem metas e objetivos, estruturam as atividades e atuam em regime de recompensas (CAETANO JUNIOR, 2002).

Os baixos índices alcançados na pesquisa, assim como o relato das entrevistas nos mostra que o perfil de liderança dessa equipe destoa de ambos os estilos de liderança.

A discrepância das médias de Liderança Transacional e Liderança Transformacional em relação às demais pode sugerir uma hipótese, de haver uma relação de confiança e harmonia entre os membros da equipe independente do papel do líder. Essa relação que se desenvolveu na equipe pode ser decorrente do tempo de trabalho juntos e da maturidade dos seus componentes.

Outra suposição é que pode ter havido uma tendência dos entrevistados em superestimar a equipe de trabalho, o que poderia ter sido analisado com maior profundidade se houvesse a participação do líder na pesquisa, possibilitando a análise do grupo sobre outra perspectiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grau de motivação dos membros de uma equipe pode influenciar diretamente na promoção das estruturas benignas descritas no modelo de Liderança Criativa.

Sendo a motivação um fenômeno pessoal, derivada de inúmeros fatores, que varia de acordo com a psicodinâmica de cada, cabe a líder como promotor do MLC desenvolver estratégias que favoreçam a aplicação dessa estrutura de liderança.

Podemos ainda, sugerir que, além da motivação influenciar na promoção do MLC o contrário também acontece, ou seja, a introdução e promoção das estruturas benignas podem influenciar positivamente na motivação do grupo.

Para uma análise dessa correlação que foi proposta entre motivação e Liderança Criativa, sugere-se uma segunda pesquisa com a equipe após a introdução do MLC, buscando avaliar o nível motivacional dos membros da equipe.

É importante ressaltar que um estudo realizado em uma equipe de trabalho não permite generalizar os resultados para todas as outras equipes, ou até mesmo outras empresas.

Embora tenhamos obtidos resultados e conseguido analisar o problema proposto, se houvesse a participação do líder na pesquisa, poderíamos ter uma visão diferenciada e mais rica com relação ao MLC e seu impacto na dinâmica da equipe pesquisada.

Recomenda-se para um próximo estudo, a aplicação desses instrumentos de pesquisa em uma equipe mais consolidada e estável com relação à posição de liderança, pois a mudança frequente do líder faz com que a equipe não evolua da fase de turbulência, prejudicando assim a análise dos fatores que compõem o modelo de Liderança Criativa.

Na equipe pesquisada foram identificadas algumas fragilidades nos fatores que compõem as estruturas benignas apontadas pelo MLC, para melhoria desses pontos frágeis faz-se aqui algumas recomendações:

- Ações cotidianas de acolhimento e bem estar do colaborador, visando a melhoria do clima e do ambiente de trabalho.
- Implantação de um programa de treinamento, focando aspectos comportamentais que possam ser desenvolvidos, inspirando novas atitudes e pensamentos, de acordo com o MLC.
- Encontros fora do ambiente corporativo, como cafés, almoços, *happy hour*, envolvendo toda a equipe, proporcionando maior interação do grupo e a ampliação da plataforma de entendimento; visando também a promoção da visão compartilhada.
- Introdução de atividades externas, estimulando a equipe a participar de reuniões, encontros, congressos, e demais eventos que possibilitem a expansão do *networking*.

Cabe ao líder além de empenhar-se na promoção do MLC, conhecer com profundidade cada membro de sua equipe, identificando individualmente os fatores motivacionais, buscando constantemente inspirar e engajar sua equipe para que se torne uma equipe com alta performance criativa.

REFERÊNCIAS

CAETANO JUNIOR, Jorge M. V. *Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Morger*. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá 2002.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v.57, n. 5, p. 611-614, set/out 2004.

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível? **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) [online]. 2015, vol.21, n.3, pp.659-688. ISSN 1980-4164.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa. A importância da motivação e da liderança nas organizações. **Interfaces Científicas**, Aracaju, v. 1, n. 1, p. 73-79, out. 2012. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/humanas/article/view/100/97>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FERREIRA, Pedro Lopes. **Estatística descritiva e Inferencial: breves notas**. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra: Coimbra, 2005.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológicas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 20-35, abr. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; INÁCIO JÚNIOR, Edmundo. Validação do instrumento Team Factors Inventory em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. spe, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10nspe/v10nspea08.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; INÁCIO JÚNIOR, Edmundo. Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa, In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: EnAnpad, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

LOPES, B. P.; GARCIA JUNIOR, S. A. Liderança e a sua importância no processo de motivação. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA TOLEDO PRUDENTE CENTRO UNIVERSITÁRIO, 2015, Presidente Prudente. **Revista Eletrônica Intertemas...** Presidente Prudente: Toledo Prudente Centro Universitário, 2015.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: SIPEQ, 2004.

PELLIZZARO, Enzo Sander; MELLO, Kátia Socha. Motivação no ambiente de trabalho. **Ágora: revista de divulgação científica**. Mafra, v. 18, n. 2, p. 91-103, dez. 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**. Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, dez. 2013.

SOARES, Bruna Ramos; SILVA, Mateus Luis. A interferência dos estilos de liderança na motivação e comprometimento do colaborador. **Revista Fórum de Administração**, Franca, v. 5, n. 1, 2013. Disponível em:

<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/774/708>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. O conceito de motivação na Psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 119-132, jun. 2005. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtcc/v7n1/v7n1a12.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista

- 1 - Como foram conduzidas, pelo seu líder, as situações em que você fez algo de errado?
- 2 - Você já aprendeu algo com o erro de algum colega?
- 3 - Você já teve que buscar externamente algum recurso ou auxílio para execução as sua tarefa ou objetivo?
- 4 - Há uma relação de confiança entre os membros da equipe? Como você percebe isso?
- 5 – Como as mudanças são percebidas pela equipe?
- 6 – O que te motiva no trabalho?
- 7 – Você acha que o seu líder influencia no seu grau de motivação? Como?

APENDICE 2: Relatório *Copy Spider*

- [revistas.usp.br/rai/...](#) [3,9%]
- [redalyc.org/html/973...](#) [3,1%]
- [scielo.br/pdf/rac/v1...](#) [2,8%]
- [periodicos.ufsc.br/i...](#) [1,3%]
- [revistas.facbrasil.e...](#) [0,4%]
- [loja.grupoa.com.br/l...](#) [0,2%]
- [scielo.br/scielo.php...](#) [0,1%]
- [prezi.com/68nldtt6z3...](#) [0%]
- [proxy.furb.br/ojs/in...](#) [0%]

Arquivo de entrada: [TCC Completo.docx](#) (6233 termos)

Arquivo encontrado: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/download/79098/83170> (5650 termos)

Termos comuns: 448

Similaridade: 3,9%

O texto abaixo Ã© o conteÃºdo do documento

"TCC Completo.docx".

Os termos em vermelho foram encontrados no documento

"<http://www.revistas.usp.br/rai/article/download/79098/83170>".

ANEXO 1: Versão em Português do TFI

Com base em sua equipe de trabalho, responda a cada item abaixo marcando em uma escala de 5 a 1 (5 = concorda fortemente; 4 = concorda; 3 = neutro; 2 = discorda; 1 = discorda fortemente).

01	Eu tenho experiência pessoal sobre a forma como esta equipe trabalha.	5	4	3	2	1
02	Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas ideias.	5	4	3	2	1
03	A liderança da equipe tende a ser motivadora.	5	4	3	2	1
04	Membros da equipe desejam assumir responsabilidade para novas ideias darem certo.	5	4	3	2	1
05	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros.	5	4	3	2	1
06	Membros da equipe tem uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe.	5	4	3	2	1
07	Membros da equipe tem um claro senso de propósito compartilhado.	5	4	3	2	1
08	A equipe é bem sucedida em atingir seus padrões de desempenho.	5	4	3	2	1
09	Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas ideias darem certo.	5	4	3	2	1
10	A liderança da equipe tende a ser orientada a resultados.	5	4	3	2	1
11	A equipe produz conhecimento que não existia antes de a equipe ser formada.	5	4	3	2	1
12	A liderança da equipe tende a ser criativa.	5	4	3	2	1
13	Membros da equipe tem uma visão clara de para onde a equipe está indo.	5	4	3	2	1
14	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos.	5	4	3	2	1
15	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas.	5	4	3	2	1
16	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos.	5	4	3	2	1
17	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras.	5	4	3	2	1
18	A equipe é criativa.	5	4	3	2	1
19	Membros da equipe tem um bom entendimento das crenças e pressupostos de cada um.	5	4	3	2	1
20	Membros da equipe se unem para lidar com problemas inesperados.	5	4	3	2	1
21	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às ideias da equipe.	5	4	3	2	1
22	A equipe é imaginativa no trabalho.	5	4	3	2	1
23	Membros da equipe tem contatos fora da equipe que são úteis.	5	4	3	2	1
24	A equipe é preocupada com o gerenciamento do conhecimento.	5	4	3	2	1
25	A liderança da equipe concentra-se no monitoramento de progressos.	5	4	3	2	1
26	Membros da equipe confiam uns nos outros.	5	4	3	2	1
27	Membros da equipe tem um bom entendimento de suas diferenças pessoais.	5	4	3	2	1
28	A equipe está envolvida em criar conhecimento para a organização.	5	4	3	2	1
29	A equipe é produtiva.	5	4	3	2	1
30	A liderança da equipe tende a ser inspiradora.	5	4	3	2	1
31	A equipe frequentemente sugere boas ideias.	5	4	3	2	1
32	A atmosfera da equipe é acolhedora.	5	4	3	2	1
33	A equipe é boa em aprender através de seus erros	5	4	3	2	1
34	A equipe se recupera bem de frustrações.	5	4	3	2	1
35	Membros da equipe tem um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um.	5	4	3	2	1
36	Membros da equipe apoiam-se uns nos outros.	5	4	3	2	1
37	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores.	5	4	3	2	1